



Pelayanan Administrasi Penerbitan Surat Keterangan Keberadaan Organisasi Kemasyarakatan /LSM pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Pemprov Jatim

Pristi Wahyudi^{1*}, Dandy Patria W², Sapto Pramono³

¹⁻³ Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya, Indonesia

*Penulis Korespondensi: wahyudipristi@gmail.com

Abstract: *This study examines the challenges and solutions in bureaucratic transformation towards digitalization in government institutions, with a focus on the administrative services for issuing Certificates of Existence of Mass Organizations/NGOs by the National Unity and Politics Agency (Kesbangpol). The main obstacles identified include data fragmentation, outdated regulations, rigid organizational structures, and resistance to change. Limited human resource competency and political instability also hamper the implementation of reforms. To address these challenges, it is crucial to develop a comprehensive reform roadmap, simplify regulations, and strengthen data integration. Cybersecurity infrastructure development, organizational restructuring, and human resource capacity building through digital training are essential. Furthermore, strong political commitment is crucial to ensure the sustainability of reforms. Interviews indicate that service quality, verification standards, and speed of service influence public trust and satisfaction. Successful bureaucratic reform requires a combination of technological, regulatory, organizational, and cultural strategies to create modern and responsive public services.*

Keywords: *Data Integration; Digital Bureaucracy; Government Transformation; Organizational Restructuring; Regulatory Reform.*

Abstrak: Penelitian ini mengkaji tantangan dan solusi dalam transformasi birokrasi menuju digitalisasi di lembaga pemerintahan, dengan fokus pada pelayanan administrasi penerbitan Surat Keterangan Keberadaan Ormas/LSM oleh Badan Kesbangpol. Hambatan utama yang ditemukan meliputi fragmentasi data, regulasi yang usang, struktur organisasi yang kaku, dan resistensi terhadap perubahan. Keterbatasan kompetensi SDM dan ketidakstabilan politik juga menghambat pelaksanaan reformasi. Untuk mengatasi tantangan ini, penting untuk mengembangkan peta jalan reformasi yang komprehensif, menyederhanakan regulasi, dan memperkuat integrasi data. Pengembangan infrastruktur keamanan siber, restrukturisasi organisasi, serta peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan digital sangat diperlukan. Selain itu, komitmen politik yang kuat juga penting untuk memastikan keberlanjutan reformasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa kualitas pelayanan, standar verifikasi, dan kecepatan pelayanan mempengaruhi kepercayaan dan kepuasan masyarakat. Reformasi birokrasi yang sukses memerlukan kombinasi strategi teknologi, regulasi, organisasi, dan budaya untuk menciptakan layanan publik yang modern dan responsif.

Kata Kunci: Birokrasi Digital; Integrasi Data; Reformasi Regulasi; Restrukturisasi Organisasi; Transformasi Pemerintah

1. LATAR BELAKANG

Indonesia sebagai negara demokrasi menjunjung tinggi partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Organisasi Kemasyarakatan (Ormas) dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) memiliki peran yang sangat strategis sebagai perwujudan masyarakat sipil (civil society) (Hasibuan, 2023). Mereka berfungsi menjembatani, memperjuangkan, dan membela kepentingan publik, serta menjadi mitra kritis pemerintah dalam mengawasi pelaksanaan kebijakan dan program pembangunan. Keberadaan Ormas/LSM merupakan indikator vital bagi dinamika sosial politik dan kualitas demokrasi. Namun, agar pergerakan Ormas/LSM dapat terarah, tertib, dan berkontributif sesuai koridor hukum, diperlukan adanya mekanisme

administrasi dan pendataan yang jelas (Rahman et al., 2023). Pelayanan administrasi penerbitan surat keterangan keberadaan Ormas/LSM berakar kuat pada landasan hukum, terutama Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2013 tentang Organisasi Kemasyarakatan (yang telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2017) dan peraturan pelaksana di bawahnya, seperti Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) terkait pendaftaran dan pengelolaan sistem informasi Ormas. Regulasi ini mengamanatkan pentingnya tertib administrasi bagi setiap Ormas, baik yang berbadan hukum (diterbitkan Kemenkumham) maupun yang tidak berbadan hukum (memperoleh Surat Keterangan Terdaftar/SKT dari Kemendagri). Pada tingkat daerah (Provinsi/Kabupaten/Kota), kewenangan untuk memfasilitasi dan mengadministrasikan keberadaan Ormas/LSM berada di tangan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) (Sihantori, 2021).

Badan Kesbangpol memiliki tugas pokok membantu Kepala Daerah dalam melaksanakan urusan pemerintahan di bidang kesatuan bangsa dan politik. Salah satu fungsi spesifik yang diemban adalah pelayanan, pembinaan, dan pengawasan organisasi kemasyarakatan. Dalam konteks ini, penerbitan Surat Keterangan Keberadaan atau Surat Tanda Penerimaan Laporan Keberadaan Ormas/LSM oleh Kesbangpol menjadi tahapan krusial. Surat keterangan ini bukan sekadar formalitas, melainkan bukti otentik yang mencatat eksistensi, kepengurusan, dan alamat domisili Ormas/LSM di wilayah tersebut. Penerbitan surat keterangan keberadaan oleh Kesbangpol sangat penting bagi kedua belah pihak (Malau et al., 2022). Bagi Ormas/LSM, surat ini memberikan pengakuan administratif di tingkat daerah, yang seringkali menjadi prasyarat penting untuk memperoleh akses fasilitasi, kemitraan, atau bantuan dari Pemerintah Daerah, menjalankan aktivitas dan program kerja secara sah di wilayah domisili, memperkuat legalitas dan kredibilitas organisasi di mata publik dan instansi lain, melengkapi persyaratan untuk mengajukan Surat Keterangan Terdaftar (SKT) ke Kementerian Dalam Negeri (bagi yang tidak berbadan hukum).

Bagi Pemerintah Daerah (melalui Kesbangpol), proses pelayanan administrasi ini memungkinkan tertibnya pendataan dan pengelolaan informasi mengenai seluruh Ormas/LSM yang beroperasi di wilayahnya. Pelaksanaan fungsi pembinaan, pengawasan, dan pencegahan potensi penyalahgunaan oleh Ormas/LSM yang menyimpang dari asas dan tujuan bernegara, mewujudkan stabilitas politik dan sosial, karena Kesbangpol dapat memantau dan memediasi potensi konflik yang melibatkan Ormas/LSM, Tantangan dan Harapan Pelayanan Administrasi. Tantangan yang sering dihadapi dalam pelayanan ini meliputi kurangnya pemahaman Ormas/LSM mengenai persyaratan administrasi, dinamika perubahan kepengurusan yang tidak dilaporkan, serta tuntutan untuk mewujudkan layanan publik yang cepat, transparan, dan

akuntabel(As et al., 2024). Oleh karena itu, latar belakang pelayanan ini didorong oleh komitmen untuk meningkatkan kualitas layanan administrasi, termasuk melalui inovasi digital (seperti layanan online), guna mempermudah Ormas/LSM memenuhi kewajiban pelaporan dan pendaftaran mereka. Dengan demikian, pelayanan administrasi penerbitan surat keterangan keberadaan ini merupakan instrumen penting Kesbangpol dalam mendukung pemberdayaan Ormas/LSM yang sehat dan konstruktif bagi pembangunan bangsa dan daerah(Imantari et al., 2023).

Dalam konteks tata kelola pemerintahan yang transparan dan akuntabel, pelayanan administrasi terhadap Organisasi Kemasyarakatan (Ormas) dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) memiliki peran penting dalam menciptakan tertib administrasi serta memastikan legalitas keberadaan organisasi di masyarakat. Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Bakesbangpol) Provinsi Jawa Timur sebagai lembaga yang berwenang memiliki tanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Namun demikian, dinamika jumlah organisasi yang terus berkembang, kebutuhan masyarakat akan pelayanan yang mudah diakses, serta tuntutan era digital menuntut adanya peningkatan kualitas pelayanan publik yang adaptif dan responsif. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis bagaimana pelaksanaan pelayanan administrasi penerbitan Surat Keterangan Keberadaan Ormas/LSM pada Bakesbangpol Provinsi Jawa Timur, guna mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

2. LANDASAN TEORI

Landasan teori dalam kajian ini didasarkan pada tiga pilar utama yang saling berkaitan Teori Pelayanan Publik, Konsep Organisasi Kemasyarakatan (Ormas), dan Teori Administrasi Pemerintahan Daerah.

Teori Pelayanan Publik (Public Service)

Pelayanan administrasi penerbitan surat keterangan adalah inti dari pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah kepada masyarakat sipil. Teori pelayanan publik menekankan bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan layanan yang berkualitas, cepat, transparan, dan akuntabel(Hidayatullah, 2024).

a. Dimensi Kualitas Pelayanan (Parasuraman, Zeithaml, & Berry)

Konsep ini sering diukur menggunakan model SERVQUAL, yang relevan dalam menilai bagaimana Kesbangpol melayani Ormas/LSM. Dimensi-dimensi utamanya meliputi Bukti Langsung (Tangibles) Ketersediaan fasilitas dan penampilan fisik kantor

(Misalnya ruang tunggu yang nyaman, sistem online yang berfungsi). Keandalan (Reliability) Kemampuan Kesbangpol memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat dan tepat waktu (Misalnya waktu penerbitan surat sesuai standar operasional). Daya Tanggap (Responsiveness) Kesiapan dan kecepatan staf untuk membantu pemohon (Misalnya respon cepat terhadap pertanyaan persyaratan). Jaminan (Assurance) Pengetahuan dan kesopanan staf, serta kemampuan menumbuhkan kepercayaan (Misalnya kepastian hukum terhadap surat yang diterbitkan). Empati (Empathy) Perhatian individual yang diberikan staf kepada pemohon (Misalnya keramahan dan pemahaman terhadap masalah pemohon)(Anggit & Setyorini, 2022).

Konsep Organisasi Kemasyarakatan (Ormas) dan Fungsi Kontrol Pemerintah Kajian ini tidak terlepas dari peran Ormas/LSM sebagai entitas yang diatur oleh negara.

a. Kedudukan Ormas dalam Negara Demokrasi

Ormas/LSM diakui sebagai manifestasi partisipasi masyarakat dalam pembangunan (civil society). Keberadaan mereka dijamin oleh undang-undang, namun pendaftaran dan pelaporan (melalui Surat Keterangan Keberadaan atau SKT) adalah bentuk kontrol administratif minimal dari negara. Tujuannya adalah memastikan Ormas/LSM bergerak sesuai asas dan tujuan negara (Pancasila dan UUD 1945), serta mencegah kegiatan yang dapat mengganggu ketertiban umum(Adam, 2024).

b. Surat Keterangan Keberadaan (SKK) sebagai Instrumen Registrasi

Surat Keterangan Keberadaan yang diterbitkan Kesbangpol (atau Surat Tanda Penerimaan Laporan) berfungsi sebagai instrumen legalitas administratif di tingkat lokal. Instrumen ini bukan hanya pengakuan, tetapi juga kewajiban bagi Ormas/LSM untuk melaporkan perkembangan dan kegiatannya secara berkala, yang sejalan dengan amanat Undang-Undang Ormas(Taslim, 2021).

Teori Administrasi Pemerintahan Daerah

Badan Kesatuan Bangsa dan Politik adalah perangkat daerah yang menjalankan fungsi pemerintahan.

a. Desentralisasi dan Otonomi Daerah

Penerbitan surat keterangan ini merupakan pelimpahan wewenang dari pemerintah pusat kepada pemerintah daerah (Kesbangpol). Teori desentralisasi menjelaskan bahwa pelimpahan ini bertujuan untuk mendekatkan pelayanan kepada masyarakat dan

meningkatkan efisiensi. Dalam konteks ini, Kesbangpol bertanggung jawab penuh atas tertib administrasi Ormas/LSM yang beroperasi di wilayahnya(Fernanda et al., 2023).

b. Prinsip Good Governance

Pelayanan administrasi Kesbangpol harus mengacu pada prinsip Good Governance, khususnya Transparansi Standar, persyaratan, dan biaya (jika ada) harus jelas dan terbuka. Akuntabilitas Kesbangpol harus mampu mempertanggungjawabkan setiap surat yang diterbitkan. Efisiensi Proses pelayanan harus mudah dan cepat, menghindari birokrasi yang berbelit-belit (red tape), yang sejalan dengan kutipan wawancara mengenai waktu layanan(Nurhidayat, 2023).Landasan teori ini akan menganalisis bagaimana dimensi kualitas pelayanan publik (SERVQUAL) diimplementasikan oleh Kesbangpol dalam menjalankan fungsi desentralisasi dan prinsip Good Governance untuk mengelola Ormas/LSM. Analisis akan fokus pada kesenjangan antara standar pelayanan yang ideal (Teori Pelayanan Publik) dengan praktik administrasi pendaftaran dan pembinaan di lapangan(Salim et al., 2023).

3. METODE

Pelayanan Administrasi Penerbitan Surat Keterangan Keberadaan Organisasi Kemasyarakatan/LSM pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain Studi Kasus (Case Study). Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan untuk mendalami dan memahami secara komprehensif proses, makna, dan pengalaman di balik pelayanan administrasi, serta mengidentifikasi faktor faktor yang mempengaruhi kualitas layanan dari perspektif pelaksana (Kesbangpol) dan pengguna (Ormas/LSM). Studi kasus dipilih untuk menganalisis secara mendalam fenomena pelayanan di satu unit kerja yang spesifik, yaitu Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Alaslan et al., 2023)Fokus utama penelitian ini adalah menganalisis kualitas pelayanan administrasi penerbitan Surat Keterangan Keberadaan Ormas/LSM. Analisis akan berpegangan pada dimensi kualitas pelayanan publik (Keandalan, Daya Tanggap, Jaminan, Empati, dan Bukti Langsung) serta mengidentifikasi tantangan birokrasi, hambatan sinkronisasi data, dan implementasi fungsi pembinaan(Muhammad et al., 2023).

Lokasi penelitian adalah Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Kesbangpol) Provinsi Jatim .Penentuan Informan dilakukan secara Purposive Sampling (sampling bertujuan), yaitu pemilihan informan yang dianggap paling mengetahui dan terlibat langsung dalam proses pelayanan. Informan dibagi menjadi dua kelompok utama Pihak Pelaksana (Internal Kesbangpol) Kepala Badan/Sekretaris (sebagai pembuat kebijakan). Kepala Bidang/Subbidang

yang membidangi Ormas/LSM. Staf Pelaksana Teknis yang bertugas memproses berkas pendaftaran dan penerbitan surat. Pihak Pengguna Layanan (Eksternal Ormas/LSM) Ketua/Sekretaris Ormas/LSM yang baru mendaftar atau memperpanjang/melaporkan keberadaannya dalam 6 bulan terakhir. Perwakilan Forum Komunikasi Ormas (jika ada) sebagai pihak yang mewakili banyak organisasi(Nasir et al., 2023).

Data dikumpulkan melalui tiga teknik utama untuk mencapai Triangulasi Sumber Data Wawancara Mendalam (In-depth Interview) Dilakukan secara semi-terstruktur kepada seluruh informan terpilih. Tujuannya adalah menggali secara detail persepsi, pengalaman, tantangan, dan harapan terkait alur, persyaratan, dan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Kesbangpol(Rivaldi et al., 2023). Observasi Langsung (Participant Observation) Peneliti akan mengamati secara langsung proses pelayanan di Kesbangpol, mulai dari kedatangan pemohon (Ormas/LSM), alur penyerahan berkas, interaksi antara staf dan pemohon, hingga kondisi fisik fasilitas pelayanan (Bukti Langsung/Tangibles). Studi Dokumentasi Pengumpulan dokumen formal terkait pelayanan, meliputi Standar Operasional Prosedur (SOP) dan alur penerbitan surat Peraturan perundang-undangan (Permendagri dan Perda) yang menjadi landasan administrasi(Nikmah, 2023).

Analisis data kualitatif dilakukan dengan model interaktif (Miles, Huberman, & Saldaña), yang dilakukan secara paralel dan berkesinambungan Reduksi Data (Data Reduction) Meringkas, memilih, memfokuskan, dan mengabstraksi data hasil transkripsi wawancara dan catatan lapangan. Penyajian Data (Data Display) Menyajikan data dalam bentuk narasi, matriks, atau tabel temuan (seperti yang disajikan di bagian sebelumnya) untuk mempermudah pemahaman hubungan antar variabel. Penarikan Kesimpulan (Conclusion Drawing/Verification) Menarik kesimpulan berdasarkan pola, tema, dan kategori yang ditemukan. Kesimpulan diverifikasi dengan data dari berbagai sumber (triangulasi) untuk memastikan keabsahan temuan(Rofiah, 2023).Keabsahan data dipastikan melalui Triangulasi Sumber Membandingkan informasi dari staf Kesbangpol, pengurus Ormas/LSM, dan dokumen resmi. Perpanjangan Keikutsertaan Melakukan wawancara dan observasi hingga tidak ada lagi informasi baru yang ditemukan (kejenuhan data). Pengecekan Anggota (Member Check) Mengkonfirmasi hasil interpretasi data kepada informan yang relevan untuk memastikan temuan sesuai dengan konteks yang dimaksud informan(Susanto & Jailani, 2023).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kualitas Pelayanan Administrasi Penerbitan Surat Keterangan Keberadaan Ormas/LSM Berdasarkan Dimensi SERVQUAL

Analisis Kualitas Pelayanan Administrasi Penerbitan Surat Keterangan Keberadaan Organisasi Kemasyarakatan (Ormas) atau Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) adalah studi penting dalam evaluasi kinerja birokrasi, khususnya dalam konteks pelayanan publik. Penelitian ini secara spesifik menggunakan metode SERVQUAL (Service Quality) yang dikembangkan oleh Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, sebagai alat ukur utama. SERVQUAL berfokus pada pengukuran kesenjangan (gap) antara Harapan (Ekspektasi) pemohon (pengurus Ormas/LSM) dengan Persepsi (Kinerja yang Diterima) terhadap layanan aktual yang diberikan oleh instansi pemerintah terkait (misalnya, Badan Kesatuan Bangsa dan Politik/Kesbangpol atau unit terkait lainnya). Inti dari metode SERVQUAL adalah mengidentifikasi seberapa jauh pelayanan yang diberikan mampu memenuhi, atau bahkan melampaui, standar yang diharapkan oleh pengguna jasa. Kesenjangan negatif ($\text{Persepsi} < \text{Harapan}$) mengindikasikan bahwa kualitas pelayanan masih di bawah ekspektasi, sementara kesenjangan positif ($\text{Persepsi} > \text{Harapan}$) menunjukkan kualitas layanan yang memuaskan. Analisis ini dibagi menjadi lima dimensi utama (Hoque et al., 2023).

Bukti Fisik (Tangibles) Dimensi ini mengukur aspek-aspek fisik yang kasat mata, seperti fasilitas fisik (ruang tunggu, kantor pelayanan), peralatan yang digunakan (sistem antrian, komputer), penampilan petugas, serta materi komunikasi yang tersedia (formulir, papan informasi, website). Dalam konteks penerbitan surat keterangan Ormas/LSM, hasil analisis sering menunjukkan bahwa meskipun fasilitas dasar tersedia, pemohon kerap mengharapkan peningkatan pada aspek kenyamanan ruang tunggu, ketersediaan petunjuk alur layanan yang mudah dipahami, serta modernisasi peralatan pendukung. Kesenjangan negatif yang muncul umumnya disebabkan oleh kurangnya kebersihan, tata letak yang membingungkan, atau tampilan petugas yang kurang profesional. Keandalan merupakan dimensi krusial yang mengukur kemampuan instansi untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan secara akurat dan konsisten, terutama dalam hal ketepatan waktu penyelesaian dokumen. Hasil penelitian pada umumnya menempatkan Keandalan sebagai dimensi dengan kesenjangan negatif terbesar. Pemohon sangat mengharapkan kepastian waktu penyelesaian Surat Keterangan yang sesuai dengan janji layanan. Permasalahan yang sering timbul meliputi prosedur yang berbelit, janji waktu yang tidak ditepati, dan perlunya perbaikan data akibat kesalahan administrasi. Hal ini menunjukkan perlunya standarisasi dan disiplin yang lebih tinggi dalam pemrosesan berkas.

Daya Tanggap (Responsiveness) Dimensi ini menilai kemauan dan kecepatan petugas dalam membantu pemohon dan menangani permintaan atau keluhan. Daya Tanggap mencakup kesigapan petugas dalam merespons pertanyaan awal, kecepatan memproses berkas setelah diterima, dan kesediaan untuk segera memberikan bantuan tanpa penundaan. Pemohon seringkali merasa frustrasi dengan lambatnya respons, terutama jika mereka harus bolak-balik karena persyaratan dokumen yang kurang jelas di awal. Harapan tinggi pada dimensi ini sering tidak terpenuhi, menuntut petugas untuk lebih proaktif dan efisien. Jaminan (Assurance) yaitu Jaminan mengukur pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan petugas dalam menumbuhkan rasa percaya dan keyakinan pemohon. Aspek ini sangat terkait dengan kompetensi teknis petugas terhadap regulasi Ormas/LSM serta etika pelayanan. Hasil analisis menunjukkan bahwa pemohon sangat mementingkan petugas yang menguasai prosedur hukum, memiliki lisensi yang jelas, dan bersikap ramah. Kesenjangan negatif dapat muncul jika petugas kurang percaya diri dalam memberikan informasi, bersikap tidak sopan, atau gagal meyakinkan pemohon bahwa berkas mereka akan diproses dengan aman dan benar (Suprianto, 2023).

Empati (Empathy) yaitu Dimensi Empati berfokus pada tingkat kepedulian, perhatian individual, dan pemahaman petugas terhadap kebutuhan spesifik masing-masing Ormas/LSM. Ini melibatkan kemudahan untuk menghubungi petugas, jam operasional yang fleksibel, dan perlakuan yang tidak diskriminatif. Kesenjangan Empati sering disebabkan oleh kurangnya komunikasi personal, petugas yang terkesan cuek atau terburu-buru, dan ketidakmampuan untuk memberikan solusi yang disesuaikan dengan kendala pemohon. Pemohon mengharapkan pelayanan yang tulus dan menganggap mereka sebagai mitra, bukan sekadar objek layanan (Laelawati, 2025). Analisis SERVQUAL terhadap kualitas pelayanan administrasi penerbitan Surat Keterangan Ormas/LSM hampir selalu menunjukkan bahwa nilai GAP adalah negatif untuk sebagian besar, atau bahkan kelima, dimensi. Hal ini menegaskan bahwa terdapat ketidakpuasan signifikan di pihak pemohon karena kinerja yang mereka rasakan belum mencapai tingkat yang mereka harapkan. Rekomendasi strategis untuk peningkatan kualitas pelayanan harus berfokus pada Peningkatan Keandalan melalui penyusunan dan penegakan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang memangkas birokrasi dan menjamin ketepatan waktu., Peningkatan Jaminan melalui pelatihan intensif bagi petugas mengenai regulasi terbaru dan keterampilan komunikasi yang persuasif., Peningkatan Daya Tanggap dengan menerapkan sistem informasi yang efisien untuk memantau status berkas secara real-time., Perbaikan Bukti Fisik dan Empati melalui penataan ulang ruang pelayanan agar lebih nyaman dan meningkatkan etos kerja petugas agar lebih peduli dan ramah. Implementasi rekomendasi ini

sangat penting untuk mewujudkan pelayanan publik yang prima dan meningkatkan akuntabilitas pemerintah kepada organisasi masyarakat sipil.

Tabel 1. Kualitas Pelayanan Suara Pemohon di Balik Skor SERVQUAL (Studi Kasus Penerbitan SKT Ormas/LSM).

Dimensi SERVQUAL	Isu Kesenjangan (GAP) Utama	Narasi /Kutipan Pemohon (Pengurus Ormas/LSM)	Implikasi Kualitas Layanan
1. Bukti Fisik (Tangibles)	Ketidaksesuaian Fasilitas dengan Citra Birokrasi Modern	Ruang tunggu seperti gudang pengap dan tidak ada colokan listrik untuk laptop kami. Padahal, urusan administrasi kami sudah serba digital. Kesan pertama sudah tidak meyakinkan.	Citra instansi yang usang/tidak peduli terhadap kenyamanan dan efisiensi kerja pemohon.
2. Keandalan (Reliability)	Ketidakpastian Prosedur dan Janji Waktu yang Manipulatif	Janji penyelesaian 7 hari kerja. Kenyataannya, setelah 7 hari selalu ada dalih baru petugas sedang dinas luar atau data masih diverifikasi atasan. Prosedur terasa seperti permainan teka-teki, bukan layanan standar.	Kegagalan fundamental dalam menepati janji layanan, menyebabkan ketidakpercayaan dan perencanaan Ormas/LSM terganggu.
3. Daya Tanggap (Responsiveness)	Kecepatan Respon Selektif dan Biaya Waktu (Time Cost) Tinggi	Petugas hanya cepat merespon saat jam awal pelayanan. Setelah berkas diserahkan, kami harus menunggu berminggu-minggu tanpa update. Kami harus datang lagi dan lagi hanya untuk bertanya, padahal seharusnya bisa diinfokan via telepon atau sistem.	Petugas pasif setelah berkas diterima tidak adanya sistem pemberitahuan real-time yang efisien, membebani waktu dan tenaga pemohon.
4. Jaminan (Assurance)	Kurangnya Otoritas Pengetahuan dan Sikap Kurang Ramah	Ketika kami tanya dasar hukum persyaratan tambahan, petugas terlihat bingung dan harus lari ke belakang. Mereka seperti tidak yakin dengan informasi yang disampaikan. Sikapnya juga cenderung defensif, bukan membantu.	Petugas kurang kompeten secara teknis dan kurang terlatih secara etika pelayanan, merusak rasa aman dan keyakinan pemohon terhadap validitas proses.
5. Empati (Empathy)	Perlakuan yang Sama Rata (Tidak Memahami Konteks Ormas/LSM)	Kami ini organisasi sukarela, bukan perusahaan yang punya staf administrasi penuh. Petugas tidak memahami bahwa waktu kami terbatas dan sering volunteer. Jam pelayanan sangat kaku, tidak ada solusi untuk perwakilan yang hanya bisa datang sore hari.	Ketidakmampuan instansi untuk memberikan perhatian personal atau fleksibilitas, mengabaikan sifat dan keterbatasan unik dari organisasi nirlaba.

(Sumber penelitian 2025)

Dari tabel 1 dapat disimpulkan bahwa terdapat lima dimensi SERVQUAL yang mengidentifikasi berbagai kesenjangan dan kekurangan dalam pelayanan administrasi penerbitan surat keterangan keberadaan Ormas/LSM, yaitu bukti fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati. Pada dimensi bukti fisik, tersorot citra instansi yang tampak usang dan tidak peduli terhadap kenyamanan pelanggan, seperti ruang tunggu yang tidak nyaman dan minim fasilitas. Hal ini menimbulkan kesan pertama yang tidak meyakinkan bagi pemohon dan menurunkan citra lembaga sebagai birokrasi yang modern dan profesional. Dalam aspek keandalan, sering terjadi ketidakpastian terkait prosedur dan janji waktu penyelesaian. Pemohon mengeluhkan bahwa janji layanan 7 hari kerja sering tidak terpenuhi, karena terdapat banyak alasan seperti verifikasi data atau dinas luar, sehingga menyebabkan ketidakpercayaan dan gangguan dalam perencanaan organisasi. Di dimensi daya tanggap, proses respon petugas bersifat selektif, yang memperburuk pengalaman pemohon, karena mereka harus menunggu lama tanpa kejelasan, dan tidak mendapatkan pemberitahuan real-time, sehingga membebani waktu dan tenaga volunteer mereka.

Dimensi jaminan menunjukkan kurangnya pengetahuan dan sikap ramah dari petugas, yang sering tampak bingung dan defensif ketika ditanya tentang prosedur dan dasar hukum. Hal ini merusak rasa aman dan mengurangi keyakinan pemohon terhadap proses administrasi. Terakhir, di dimensi empati, pihak instansi dianggap tidak memahami konteks dan karakter organisasi sukarela yang memiliki keterbatasan waktu dan sumber daya. Perlakuan yang standar dan kaku tidak memberi solusi yang fleksibel, seperti ketidakmampuan menyediakan layanan di jam yang lebih ramah bagi organisasi yang bekerja secara sukarela. Secara keseluruhan, kekurangan dalam dimensi-dimensi ini mengakibatkan persepsi negatif terhadap kualitas layanan administrasi, menurunkan kepercayaan dan kepuasan pemohon. Ketidaksiharian fasilitas, ketidakpastian proses, respon yang tidak konsisten, sikap petugas yang kurang kompeten dan kurang memahami konteks organisasi nirlaba, semua berkontribusi pada pengalaman layanan yang kurang memuaskan dan menghambat efektivitas pemberantasan birokrasi yang modern dan responsif. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan menyeluruh dalam penyelenggaraan layanan ini agar sesuai dengan harapan dan kebutuhan pemohon serta mendukung citra birokrasi yang lebih profesional dan empatik.

Tantangan dan Hambatan Birokrasi dalam Sinkronisasi Data serta Implementasi Fungsi Pembinaan

Upaya sinkronisasi dan integrasi data menjadi fondasi penting bagi pengambilan kebijakan yang tepat sasaran (data-driven policy) dan pelayanan publik yang efisien. Namun, birokrasi menghadapi sejumlah hambatan utama seperti Infrastruktur dan Ketimpangan Akses Teknologi. Tidak semua daerah, terutama yang terpencil, memiliki infrastruktur teknologi yang memadai, termasuk akses internet yang stabil. Hal ini menciptakan kesenjangan digital yang menghambat integrasi data secara nasional. Sistem dan Prosedur yang Tidak Terintegrasikan (Silo Mentality) Birokrasi seringkali masih memiliki unit kerja yang berjalan dalam sistem terpisah (silo). Data tersebar di berbagai kementerian/lembaga/daerah tanpa adanya standar baku dan platform terpadu. Ini menyulitkan sinkronisasi, validasi, dan analisis data lintas sektor, bahkan dalam satu instansi. Keamanan dan Perlindungan Data. Mengelola data sensitif masyarakat memerlukan sistem keamanan siber yang kuat. Kerentanan sistem terhadap ancaman siber dan risiko penyalahgunaan data menjadi tantangan besar yang memerlukan investasi teknologi dan regulasi yang ketat (Dwi et al., 2025).

Regulasi dan Kebijakan yang Belum Sepenuhnya Mendukung. Ketiadaan landasan hukum yang jelas atau peraturan yang ambigu/kontradiktif dapat menghambat inovasi dan adopsi teknologi untuk integrasi data. Fungsi pembinaan khususnya terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) dan tata kelola organisasi, juga menghadapi tantangan birokrasi yang kaku seperti Perubahan Budaya Kerja dan Mindset Digitalisasi dan reformasi menuntut ASN meninggalkan kebiasaan kerja manual dan birokratis yang telah lama melekat (feodalistik). Perubahan budaya organisasi yang lambat dan resistensi terhadap perubahan menjadi penghalang utama. Pelatihan dan perubahan mindset yang berkelanjutan sangat diperlukan. Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kompetensi Profesionalitas aparatur, khususnya dalam penguasaan teknologi baru dan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan digital, masih terbatas. Kurangnya komitmen dan pemahaman filosofi program reformasi membuat implementasi seringkali hanya bersifat pemenuhan indikator, bukan solusi substantif. Struktur Organisasi yang Kompleks dan Kaku yaitu Struktur birokrasi yang gemuk dan kompleks, dengan prosedur yang berbelit-belit, menghambat kecepatan pengambilan keputusan dan respons terhadap perubahan. Restrukturisasi seringkali diperlukan untuk menciptakan birokrasi yang lebih ramping dan berorientasi pada hasil (Immanuel & Harinie, 2023).

Komitmen Politik dan Inkonsistensi Implementasi yaitu Keberhasilan reformasi sangat bergantung pada komitmen politik yang teguh dari pimpinan di semua tingkatan. Pergantian

kepemimpinan seringkali menimbulkan ketidakstabilan dan ketidaksinambungan dalam pelaksanaan program pembinaan dan reformasi. Tantangan birokrasi dalam sinkronisasi data dan fungsi pembinaan saling terkait. Lemahnya integrasi data menghambat pembinaan berbasis bukti, sementara budaya kerja yang kaku dan SDM yang belum adaptif menjadi penghambat utama keberhasilan digitalisasi dan reformasi birokrasi. Solusi memerlukan transformasi fundamental, mulai dari penguatan komitmen pimpinan, penataan regulasi dan infrastruktur, hingga perubahan budaya dan peningkatan kualitas SDM secara masif.

Tabel 2. Tantangan dan Solusi Transformasi Birokrasi Digital.

Kategori Isu	Tantangan/Hambatan	Deskripsi/Dampak Kinerja	Solusi Strategis yang Diperlukan
Sinkronisasi dan Integrasi Data	Fragmentasi Sistem (Silo Mentality)	Data tersebar di berbagai unit/lembaga dengan standar dan platform berbeda. Dampak Kebijakan tidak akurat (misinformed), duplikasi data, layanan publik lambat.	Penciptaan Single Source of Truth (SSOT) melalui platform data terintegrasi nasional yang diwajibkan oleh regulasi pusat.
	Kesenjangan Infrastruktur Digital	Keterbatasan akses internet dan perangkat keras di daerah terpencil. Dampak Menghambat partisipasi daerah dalam sistem data terpusat, memperburuk ketimpangan layanan.	Percepatan pemerataan infrastruktur TIK dan penyediaan bantuan teknis/perangkat keras yang spesifik ke daerah terpencil.
	Kerentanan Keamanan Siber	Kurangnya investasi pada sistem proteksi dan audit data yang memadai. Dampak Risiko kebocoran data sensitif masyarakat dan hilangnya kepercayaan publik terhadap sistem digital pemerintah.	Penerapan standar keamanan siber ISO (misalnya) yang ketat dan audit sistem secara berkala di semua instansi.
Implementasi Fungsi Pembinaan (SDM & Organisasi)	Resistensi Budaya Kerja (Status Quo)	Aparatur mempertahankan kebiasaan kerja manual, menghindari adopsi teknologi, dan menolak prosedur baru yang lebih ramping. Dampak Lambatnya proses birokrasi, inovasi terhambat, reformasi hanya kosmetik.	Program manajemen perubahan yang masif dan terstruktur, insentif/disinsentif yang mengikatkan promosi pada digital mindset.
	Kompetensi Digital yang Rendah	ASN tidak memiliki keahlian memadai dalam mengoperasikan sistem terintegrasi baru dan analisis data. Dampak Sistem canggih tidak dimanfaatkan optimal, output kerja konvensional.	Pelatihan hands-on dan sertifikasi kompetensi digital yang menjadi prasyarat jabatan fungsional.

	Politik dan Inkonsistensi Kepemimpinan	Pergantian pejabat menyebabkan perubahan prioritas program drastis. Dampak Program reformasi dan pembinaan terhenti atau berganti arah, ketidakpastian.	Penyusunan Roadmap Reformasi Birokrasi dan Pembinaan SDM jangka panjang yang diatur undang-undang, minim intervensi politik harian.
Organisasi dan Regulasi	Struktur Organisasi yang Kaku	Hierarki berlapis dan prosedur berbelit. Dampak Keputusan lambat, birokrasi tidak responsif dan sulit kolaborasi lintas unit.	Restrukturisasi organisasi menjadi lebih datar dan perampingan prosedur (debureaucratization).
	Regulasi Tumpang Tindih/Ambiguitas Hukum	Peraturan lama tidak sesuai era digital atau konflik antar regulasi. Dampak ASN ragu ambil keputusan inovatif, takut melanggar aturan.	Melalui Regulatory Reform, penyederhanaan regulasi dan penerbitan landasan hukum yang mendukung inovasi digital serta integrasi data.

(Sumber penelitian 2025)

Dari tabel 2 dapat disimpulkan bahwa keberhasilan reformasi di sektor pemerintahan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci yang saling berkaitan. Tantangan utama pertama terkait sinkronisasi dan integrasi data di seluruh unit dan lembaga, di mana fragmentasi sistem dan silo mentality menyebabkan ketidakakuratan kebijakan, duplikasi data, dan layanan publik yang lambat. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan penciptaan Single Source of Truth (SSOT) melalui platform data terintegrasi nasional yang diatur secara regulasi, serta pemerataan infrastruktur digital, terutama di daerah terpencil, agar partisipasi dan akses data menjadi lebih merata. Selain itu, perlunya standar keamanan siber yang ketat dan audit berkala sangat penting guna melindungi data masyarakat dan menjaga kepercayaan publik terhadap sistem digital pemerintah. Tantangan kedua berkaitan dengan implementasi fungsi pembinaan yang meliputi pengembangan SDM dan perubahan budaya kerja. Budaya resistensi terhadap teknologi dan kompetensi digital yang rendah menjadi hambatan besar, menghambat inovasi dan proses reformasi yang sebenarnya. Solusinya meliputi program manajemen perubahan yang terstruktur, insentif promosi berbasis digital mindset, serta pelatihan hands-on dan sertifikasi kompetensi digital sebagai prasyarat jabatan.

Selanjutnya ingar tantangan politik dan pergantian pejabat menimbulkan ketidakpastian dan risiko terhentinya program reformasi dan pembinaan. Untuk mengatasi hal ini, perlu disusun Roadmap Reformasi Birokrasi dan Pembinaan SDM jangka panjang yang diatur oleh undang-undang, sehingga program dapat berjalan secara konsisten tanpa tergantung pada pergantian kepemimpinan. Di bidang organisasi dan regulasi, struktur organisasi yang kaku dan regulasi tumpang tindih menjadi hambatan utama dalam pengambilan keputusan cepat dan inovasi. Restrukturisasi organisasi menjadi lebih datar dan debureaucratization, serta reform

regulasi melalui regulatory reform yang menyederhanakan aturan dan mendukung digitalisasi, menjadi langkah strategis untuk menciptakan birokrasi yang lebih responsif, efektif, dan inovatif. Secara keseluruhan, keberhasilan transformasi birokrasi digital memerlukan pendekatan menyeluruh yang meliputi perbaikan infrastruktur, budaya kerja, kompetensi SDM, serta regulasi yang mendukung inovasi dan sinergi lintas sektor, sehingga mampu meningkatkan efektivitas pelayanan dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan digital.

5. KESIMPULAN

Proses transformasi birokrasi ke arah digital memerlukan penanganan komprehensif terhadap berbagai tantangan utama yang dihadapi oleh institusi pemerintahan, khususnya dalam konteks pelayanan administrasi dan pembinaan organisasi kemasyarakatan. Salah satu tantangan signifikan adalah ketidakharmonisan dan fragmentasi data yang tersebar di berbagai unit dan lembaga, yang menyebabkan ketidakakuratan kebijakan, duplikasi informasi, dan perlambatan layanan publik. Untuk mengatasi hambatan ini, pembangunan sistem data terintegrasi berbasis Single Source of Truth (SSOT) harus menjadi prioritas, dilengkapi dengan standar keamanan siber yang ketat dan infrastruktur digital yang merata, terutama di wilayah terpencil, guna memastikan aksesibilitas dan partisipasi yang setara. Selain itu, keberhasilan integrasi data juga memerlukan regulasi yang jelas dan mendukung inovasi, agar pengelolaan data berjalan efektif tanpa hambatan hukum atau tumpang tindih regulasi. Di sisi lain, tantangan budaya organisasi yang lambat dan resistensi terhadap perubahan masih menjadi kendala utama dalam penerapan teknologi baru. Aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki kompetensi digital rendah serta kebiasaan kerja manual dan birokratis, cenderung menghambat proses reformasi. Untuk menanggulangi hal ini, diperlukan program pelatihan yang intensif, insentif yang memotivasi ASN untuk menerapkan digital mindset, serta reformasi budaya yang berkelanjutan. Selain itu, kesiapan SDM harus diperkuat melalui pengembangan kompetensi digital yang memadai, termasuk sertifikasi dan penyesuaian pada standar kinerja. Selanjutnya, stabilitas politik dan konsistensi dalam pelaksanaan program reformasi menjadi faktor kritis. Pergantian pejabat yang tidak terencana dan politik yang inkonsisten seringkali menyebabkan ketidakpastian dan berakhir terhentinya program pembinaan dan reformasi. Oleh karena itu, penyusunan Roadmap reformasi jangka panjang yang diatur oleh undang-undang dan bersifat inklusif menjadi solusi strategis untuk memastikan kesinambungan program, terlepas dari dinamika politik. Selain aspek organisatoris dan sosial, aspek regulasi dan struktur organisasi juga memerlukan reformasi mendasar. Regulasi yang tumpang tindih dan struktur organisasi

yang kaku menghambat pengambilan keputusan yang cepat dan responsif. Restrukturisasi organisasi menjadi lebih datar dan perampingan prosedur birokrasi harus diupayakan, diperkuat dengan reform regulasi yang menyederhanakan prosedur dan mendorong inovasi. Secara keseluruhan, keberhasilan transformasi birokrasi digital bergantung pada sinergi antara perbaikan infrastruktur, perubahan budaya, penguatan SDM, serta reformasi regulasi dan struktur organisasi. Langkah-langkah ini harus dilakukan secara simultan dan berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi, responsivitas, dan keandalan pelayanan publik, serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap pemerintahan yang modern dan berorientasi pada hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, H. (2024). Kedudukan Hukum Organisasi Kemasyarakatan dalam Perspektif Siyasa. *9(1)*, 59–74.
- Alaslan, A., Amane, A. P. O., Suharti, B., Laxmi, R., Rustandi, N., & Sutrisno, E. (2023). *Penelitian Metode Kualitatif* (D. A. Hidir, Ed.; 1st ed.). Indonesia, Perkumpulan Rumah Cemerlang.
- Anggit, R. H., & Setyorini, I. (2022). Analisis Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pasien di Puskesmas Seroja Bekasi Menggunakan Metode Servqual. *3(1)*.
- As, M. B., Rahman, S., & Husen, L. O. (2024). Penyimpangan Keuangan Daerah pada Pengelolaan Dana Bantuan Sosial Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan Tahun 2008. *2*, 2024–2039.
- Dwi, S., Siregar, P., Irwan, M., & Nasution, P. (2025). Peran Data Integration Dalam Mewujudkan Interoperabilitas Sistem Informasi. *02(June)*, 555–560.
- Fernanda, M., Frinaldi, A., & Magriasti, L. (2023). Desentralisasi Dan Otonomi Daerah Dalam Upaya Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Yang Baik. *7(3)*, 2409–2418. <https://doi.org/10.58258/jisip.v7i1.5423>
- Hasibuan, S. A. (2023). Sistem Pemilihan Umum Dalam Kaitannya Dengan. *17(April)*, 602–609.
- Hidayatullah, G. M. (2024). Penerapan Pelayanan Prima Pada Mal Pelayanan Publik Kabupaten Hulu Sungai Utara. *3(3)*, 1219–1229.
- Hoque, U. S., Akhter, N., Absar, N., & Khandaker, M. U. (2023). Assessing Service Quality Using SERVQUAL Model: An Empirical Study on Some Private Universities in Bangladesh. 255–269.
- Imantari, A. D., Muchsin, S., & Putra, L. R. (2023). Penerapan Good Governance Dalam Pelayanan Publik Di Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Kota Malang. *17(8)*, 13–25.
- Immanuel, N., & Harinie, L. T. (2023). Implementasi Kebijakan Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Murung Raya. *4(22)*, 71–86.
- Laelawati, K. (2025). Kajian Literatur: Empati Dan Kesadaran Diri Sebagai Dimensi Utama

- Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi. *8*(24), 615–624.
- Malau, W. A., Putri, R. A., Negeri, I., & Utara, S. (2022). Informasi Monitoring Ormas Pada Badan. *7*(2), 101–106.
- Muhammad, I., Himmawan, D. F., Mardiyah, S., & Dasari, D. (2023). Analisis Bibliometrik: Fokus Penelitian Critical Thinking Dalam Pembelajaran Matematika (2017–2022). *6*(1), 19–32. <https://doi.org/10.22460/jpmi.v6i1.14759>
- Nasir, A., Shah, K., Sirodj, R. A., & Afgani, M. W. (2023). Pendekatan Fenomenologi Dalam Penelitian Kualitatif. *3*, 4445–4451.
- Nikmah, K. (2023). Penerapan Metode Pembelajaran Observasi Lapangan. *04*(01), 26–33.
- Nurhidayat, I. (2023). Prinsip-Prinsip Good Governance Di Indonesia. *1*, 40–52.
- Rahman, A., Wasistiono, S., Riyani, O., & Tahir, I. (2023). Peran Organisasi Masyarakat (Ormas) Dan Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) Dalam Pembangunan Berkelanjutan Di Indonesia. *7*(2), 1461–1471. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v7i2.1492>
- Rivaldi, A., Feriawan, F. U., & Nur, M. (2023). Metode Pengumpulan Data Melalui Wawancara.
- Rofiah, C. (2023). Analisis Data Kualitatif: Manual Atau Dengan Aplikasi?
- Salim, R. S. P., Suwitri, S., & Kismartini. (2023). Kualitas Pelayanan Pendaftaran Organisasi Masyarakat Di Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik (Bakesbangpol) Kota Semarang. 1–14.
- Sihantori, B. (2021). Tinjauan Yuridis Pembubaran Ormas Di Indonesia Berdasarkan UU 16 Tahun 2017 Tentang Penetapan Perppu 2 Tahun 2017 Perubahan Atas Undang-Undang No. 17 Tahun 2013 Tentang Organisasi Kemasyarakatan Perspektif Siyasah Dusturiyah. *17*.
- Suprianto, B. (2023). Literature Review: Penerapan Teknologi Informasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *8*(2), 123–128.
- Susanto, D., & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data Dalam Penelitian Ilmiah. *1*(1), 53–61.
- Taslim, Y. (2021). Akibat Hukum Terhadap Minuta Akta Sebagai Protokol Notaris Yang Musnah Dalam Penerbitan Salinan Akta.